

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гаранин Максим Алексеевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 28.09.2026 15:24:05  
Уникальный программный ключ:  
7708e3a47e66a8ee02711b298d7c78bd1e40bf88

Приложение  
к рабочей программе дисциплины

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)  
Менеджмент профессиональной траектории**

---

*(наименование дисциплины(модуля))*

Направление подготовки / специальность

---

**38.03.03 Управление персоналом**  
*(код и наименование)*

Направленность (профиль)/специализация

---

**Управление человеческими ресурсами**  
*(наименование)*

## Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

## 1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации: *курсовая работа, экзамен 8 семестр (очная), 9 семестр (очно-заочная)*.

### Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

| Код и наименование компетенции                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-3: Способен обеспечивать управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организовывать работу с кадровым резервом |
| ПК-3.1: Определяет различные варианты управления карьерой и служебно- профессионального продвижения персонала                                 |

### Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

| Код и наименование компетенции                                                                                | Результаты обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Оценочные материалы (8 семестр очная, 9 семестр очно-заочная) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ПК-3.1: Определяет различные варианты управления карьерой и служебно- профессионального продвижения персонала | Обучающийся знает: основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала<br>роль формирования кадрового резерва в процессе организационного развития<br>психологические основы организации работы с кадровым резервом, форм и методов обучения персонала, виды, формы и методы обучения персонала                                    | Вопросы (1-20)                                                |
|                                                                                                               | Обучающийся умеет: ориентироваться в специфике различных вариантов служебно- профессионального продвижения персонала<br>в специфике формирования кадрового резерва при различных вариантах организационного развития<br>ориентироваться в специфике форм и методов обучения персонала при различных вариантах профессионального развития персонала           | Задания (№ 1-2)                                               |
|                                                                                                               | Обучающийся владеет: процедурами применения на практике основ управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала<br>процедурами применения на практике основ организации работы с кадровым резервом<br>способностью использовать психологические основы управления персоналом в процессе выбора видов, форм и методов обучения персонала | Ситуации (1-5)                                                |

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС университета.

## 2. Типовые<sup>1</sup> контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

<sup>1</sup> Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и

## 2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

| Код и наименование компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Образовательный результат                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-3.1: Определяет различные варианты управления карьерой и служебно-профессионального продвижения персонала                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Обучающийся знает: основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала<br>роль формирования кадрового резерва в процессе организационного развития<br>психологические основы организации работы с кадровым резервом, форм и методов обучения персонала, виды, формы и методы обучения персонала |
| <p><b>Примерные вопросы тестов:</b></p> <p>1. В сфере управления талантами выделяют аспекты:<br/>Выберите один или несколько ответов:</p> <p>1) <input checked="" type="checkbox"/> Подбор персонала.</p> <p>2) <input checked="" type="checkbox"/> Кадровое планирование.</p> <p>3) <input checked="" type="checkbox"/> Развитие лидерства.</p> <p>4) <input checked="" type="checkbox"/> Управление эффективностью.</p> <p>5) <input type="checkbox"/> управление финансами</p> <p>2. Источниками кадрового резерва являются:<br/>Выберите один или несколько ответов:</p> <p><input type="checkbox"/> рабочие</p> <p><input type="checkbox"/> технический персонал</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> главные и ведущие специалисты</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> студенты старших курсов специализированных вузов</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> руководящие работники аппарата управления</p> <p>3. Управление деловой карьерой это:<br/>Выберите один ответ:</p> <p><input type="radio"/> это результат достижений человеком осознанных позиций в трудовой деятельности, связанный с профессиональным и должностным ростом.</p> <p><input checked="" type="radio"/> это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.</p> <p><input type="radio"/> Одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.</p> <p><input type="radio"/> Описание оптимального пути развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации, четко и наглядно описывающее путь, который должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.</p> <p>5. Чем характеризуется комбинированная карьера:<br/>Выберите один ответ:</p> <p><input type="radio"/> Связана с изучением новых этапов, которые могут быть как вынужденными, так и добровольными</p> <p><input checked="" type="radio"/> Связана со сменой коротких периодов стабильной профессиональной жизни и занятости этапами вынужденной безработицы или переменной профессии, профессиональной переориентации</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

☐ Представляет собой «прямое продвижение от профессионального обучения к единственному постоянному типу работы»

☐ Характеризуется как «профессиональное развитие с прохождением всех основных этапов профессиональной жизни»: выбор профессии, этапы разведки и опробования своих сил в разных сферах, период овладения профессией, упрочнения в ней, этап сохранения и повышения квалификации, спад и т.д.

6. Задачами управления карьерой является:

Выберите один или несколько ответов:

- ☒ увязывать цели организации и отдельного работника
- ☐ возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов
- ☒ повышать качество процесса планирования карьеры
- ☒ изучать карьерный потенциал работников

7. Характерной для периодов с нестабильной, кризисной экономикой, называется тип карьеры

Выберите один ответ:

- ☒ последовательно-кризисный
- ☐ авантюрный
- ☐ традиционный

8. Для менеджера на этапе завершения карьеры характерны следующие физиологические и материальные потребности:

Выберите один ответ:

- ☐ безопасность существования
- ☒ повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
- ☐ сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
- ☐ безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
- ☐ высокий уровень заработной платы

9. Чем характеризуется нестабильная карьера:

Выберите один ответ:

- ☐ Связана с изучением новых этапов, которые могут быть как вынужденными, так и добровольными
- ☐ Связана со сменой коротких периодов стабильной профессиональной жизни и занятости этапами вынужденной безработицы или переменной профессии, профессиональной переориентации

☐ Представляет собой «прямое продвижение от профессионального обучения к единственному постоянному типу работы»

☒ Характеризуется как «профессиональное развитие с прохождением всех основных этапов профессиональной жизни»: выбор профессии, этапы разведки и опробования своих сил в разных сферах, период овладения профессией, упрочнения в ней, этап сохранения и повышения квалификации, спад и т.д.

10. Профессиональная переподготовка означает:

Выберите один или несколько ответов:

- ☒ обучение занятых в производстве работников, имеющих практический опыт
- ☒ развитие знаний, умений, навыков и способов общения для дальнейшей профессиональной подготовки
- ☒ получение знаний, умений, навыков и овладение способами новой профессии
- ☐ подготовка к выполнению качественно более высоких задач

☐ получение специфической профессиональной квалификации

11.Необходимыми качествами для построения карьеры являются:

Выберите один или несколько ответов:

- ☐ агрессивность
- ☒ коммуникабельность
- ☐ пассивность
- ☒ целеустремленность

12.Линейную карьеру также называют:

Выберите один ответ:

- ☐ Горизонтальной
- ☐ Стремительной
- ☐ Современной
- ☒ Традиционной

13.Автором каких типологий карьеры выступал А.Я. Кибанов:

Выберите один ответ:

- ☐ Профессиональная и внутриорганизационная
- ☒ Обычная, стабильная, нестабильная, комбинированная
- ☐ Функционально- специализированная и институционально- специализированная
- ☐ Образовательная, научная, трудовая, политическая и т.д.

14.Оценка карьерного потенциала позволяет:

Выберите один ответ:

- ☐ оценить уровень заработной платы
- ☒ руководителю и работнику обсудить и связать прошлое исполнение, интересы карьеры и потребности в повышении квалификации в последовательный план карьерного продвижения
- ☐ выявить недостатки в работе сотрудника
- ☐ оценить отношение сотрудника с коллективом и руководством

15.Невысокая карьерная мобильность – это

Выберите один или несколько ответов:

- ☒ приобретение профессионального опыта в рамках одной организации.
- ☐ карьера со сменой, как организации, так и профиля деятельности;
- ☐ продолжение карьеры в рамках избранной специальности;
- ☒ приверженность одному месту работы;

16.Карьерограмма обычно составляется на:

Выберите один ответ:

- ☐ Пол года
- ☐ 1-2 года
- ☐ 1 год
- ☒ 5-15 лет

17.При осуществлении модели карьеры «змея» используется:

Выберите один ответ:

- ☐ Рекрутинг
- ☒ Ротация
- ☐ Поиск персонала



Аттестация

18.Квалификация — это:

Выберите один ответ:



освоенная работником область общественной практики и, прежде всего, одного из видов профессиональной деятельности, представленной в субъективированных формах труда



степень и вид профессиональной обученности, то есть уровень подготовки, опыта, знаний, навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы



изменение статуса человека в организации



поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности

19.Для неспециализированной карьеры характерно:

Выберите один или несколько ответов:



чередование вертикального роста с горизонтальным



обладание меньшим объемом специализированных знаний по специальности



работа на одной должности не более 3 лет



работа в разных организациях, или в одной организации, но только в рамках своей профессии и области деятельности



подъем на более высокую ступень структурной иерархии, сопровождаемое повышением в должности

20.Виды кадрового резерва:

Выберите один ответ:



внутренний и внешний;



оперативный и стратегический;



качественный и количественный;



перспективный и стратегический.

## 2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

|                                                                                               |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-3.1:<br>различные<br>управления<br>служебно-<br>профессионального<br>продвижения персонала | Определяет<br>варианты<br>карьерой и | Обучающийся умеет: ориентироваться в специфике различных вариантов служебно-профессионального продвижения персонала<br>в специфике формирования кадрового резерва при различных вариантах организационного развития<br>ориентироваться в специфике форм и методов обучения персонала при различных вариантах профессионального развития персонала |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 1. Ситуация «Перспективы развития»

### Описание ситуации:

Александр Медведев после окончания Университета финансов устроился по своей специальности на работу в банк. Александр был достаточно умным и целеустремленным человеком. Он постарался как можно быстрее освоить свои должностные обязанности, при этом он часто задерживался или брал работу на дом. Руководство банка обратило внимание способного и перспективного молодого человека и решило включить его в резерв на руководящую должность. За достаточно короткий период времени работы в банке Александр овладел навыками, выходящими за рамки требований его рабочего места. По плану работы с кадровым резервом руководство банка приняло решение направить его на стажировку в центральный офис. После возвращения со стажировки

Александр ощущал свои возросшие профессиональные навыки и считал, что он уже перерос свое рабочее место. Но руководство банка пока не рассматривает никаких возможностей развития его карьеры, поскольку Медведев, во-первых, слишком молод, во-вторых, не имеет опыта руководящей работы, и, в-третьих, по положению банка претендовать на должность руководителя можно только при наличии стажа работы в данном банке не менее 5 лет. Медведев же считает, что он вполне заслуживает карьерного роста. Его самооценка высока, и он не хочет терять время на приобретение опыта. Недавно Александр получил предложение перейти в другой банк на желаемую должность руководителя одного из филиалов. Он объявил об этом предложении руководству банка, в котором он пока ещё работает. Руководство банка, вложившее в развитие Медведева значительные средства, не одобряет его поведение и считает преждевременными его требования.

### Вопросы:

- 1 Какие ошибки были допущены руководством банка?
- 2 Как поступить Александру в сложившейся ситуации?
- 3 Каковы должны быть действия руководства банка в сложившейся ситуации?
- 4 Предложите Вашу программу по развитию персонала банка.

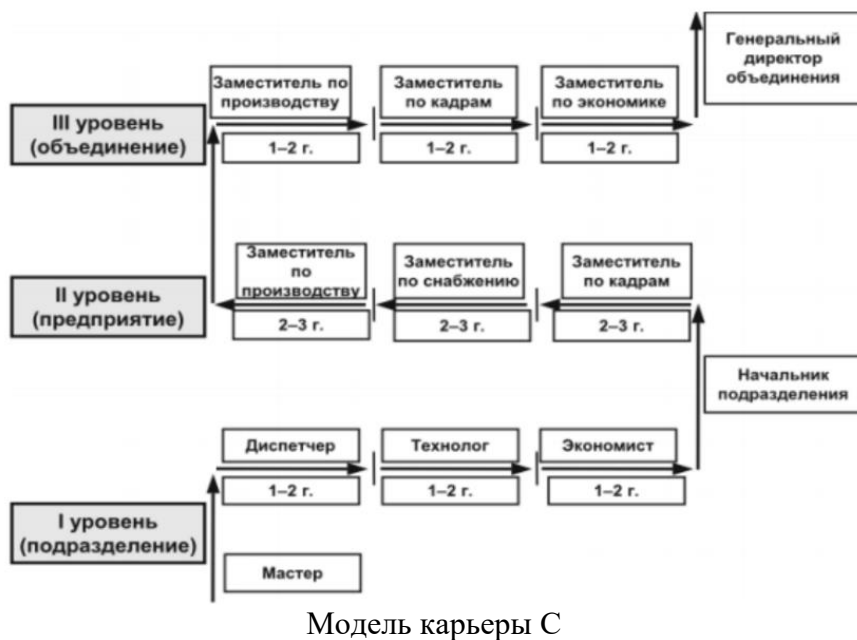
## 2. Практическое задание «Модели карьеры»

### Описание задания:

- 1) Изучите представленные на рисунках модели карьеры А, В, С, D.
- 2) Определите тип этих моделей и дайте подробное описание каждой из них.



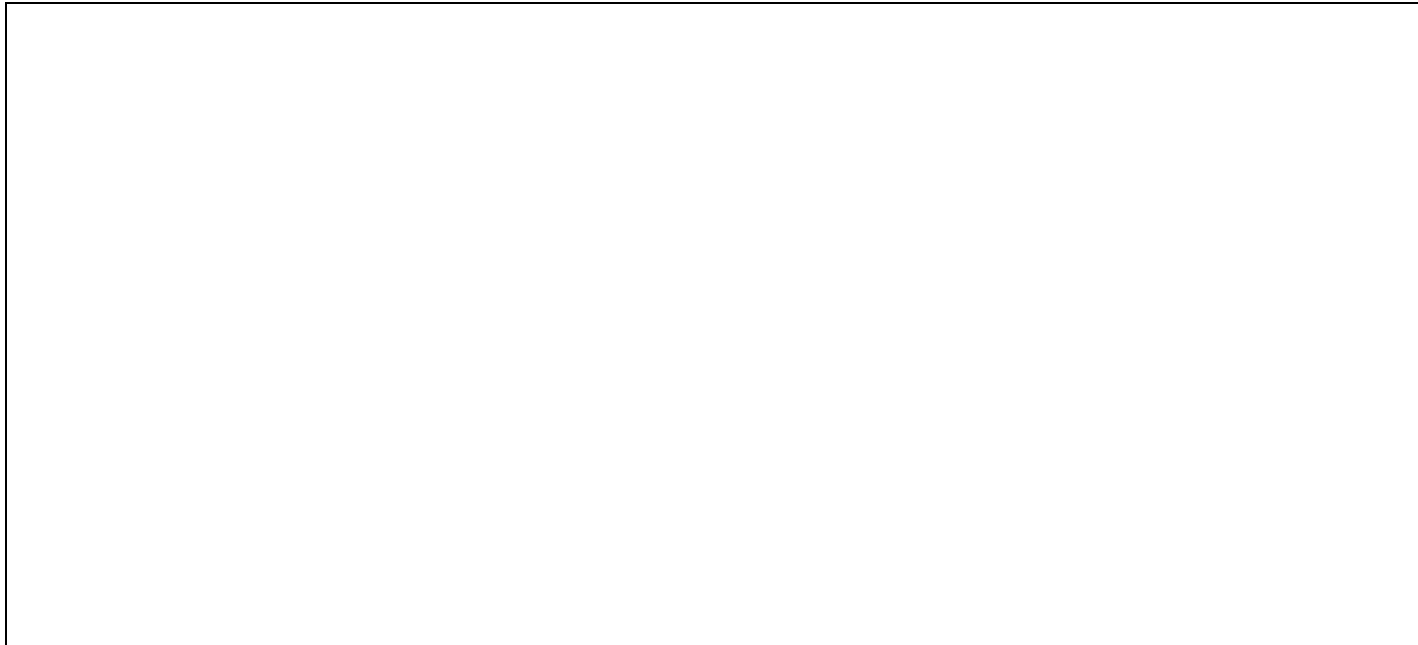
Модель карьеры А



#### Примерные вопросы:

Темы контрольных работ для студентов очно-заочной формы обучения.

1. Основные принципы планирования карьеры.
2. Функции организации и особенность партнерского взаимодействия работника и организации при формировании карьеры работника. по формированию деловой карьеры.
3. Карьерный рост как элемент социального пакета.
4. Психологическое обеспечение планирования карьеры и внутриорганизационных перемещений
5. Особенности партнерского взаимодействия работника и организации при формировании карьеры работника.
6. Психологическое обеспечение формирования деловой карьеры работника.
7. Понятие и система профессионального продвижения.
8. Анализ сути и особенностей вертикальной карьеры.
9. Анализ сути и особенностей горизонтальной карьеры.
10. Характеристика этапов карьерного роста персонала.
11. Характеристика материальных потребностей персонала на различных этапах карьерного роста.
12. Управление кадровым резервом как этап формирования карьеры.
13. Субъект и объект планирования карьеры.
14. Характеристика моральных потребностей персонала на различных этапах карьерного роста



|                                                                                               |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-3.1:<br>различные<br>управления<br>служебно-<br>профессионального<br>продвижения персонала | Определяет<br>варианты<br>карьерой и | Обучающийся владеет: процедурами применения на практике основ управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала<br>процедурами применения на практике основ организации работы с кадровым резервом<br>способностью использовать психологические основы управления персоналом в процессе выбора видов, форм и методов обучения персонала |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Ситуация 1

Однажды профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон остановился в отеле Chesterfield в Лондоне, который славился своими традициями и вышколенным персоналом. Персонал в большинстве своем действительно оказался великолепным. Весь, кроме бармена. Он был неприветлив и медлителен настолько, что решивший перед отъездом выпить чашечку кофе профессор Томпсон опоздал на самолет. Об этом сам К. Томпсон, рассуждая, заметил, что можно сказать, что он сам виноват, можно было просто не пить кофе, но вопрос в другом: вернется ли он туда когда-нибудь еще? Возможно, но только чтобы дать им еще один шанс, и этот шанс – реальный актив отеля реальная ценность, созданная его персоналом. Кроме, конечно, бармена. У организации может быть прекрасный брэнд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, она может производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с ее брэндом. Но если сотрудники не доносят до потребителя это фантастическое содержание день ото дня, то все усилия пригодятся, как помада горилле, остроумно утверждает К. Томпсон.

Контрольные вопросы:

1. Какую проблему в системе управления персоналом можно заметить в данной ситуации? 2. Исходя из ситуации, какую цель ставит перед собой отель Chesterfield? Почему?
3. Эффективно ли выстроена система управления персоналом?
4. Предложите комплекс рекомендаций, позволяющий, на ваш взгляд, решить проблему неприветливого бармена.

#### Ситуация 2

Г-жа Миронова Алла Сергеевна проработала в фирме «Wafel» с 1.08.2002 по 1.12.2007 года в должности переводчика с английского и немецкого языков. За время работы в нашей фирме г-жа Миронова А.С. зарекомендовала себя как квалифицированный специалист, свободно владеющий специальной технической терминологией и устной речью. В сферу ее обязанностей входил перевод корреспонденции, технических инструкций по эксплуатации оборудования, документации, устный перевод на переговорах с партнерами и поставщиками фирмы. Следует отметить, что г-жа Миронова А.С. работает быстро, демонстрируя нормальное качество работы. Кроме того, она предана фирме, часто задерживалась после окончания рабочего дня. Г-жа Миронова А.С. – исключительный работник и обаятельная, жизнерадостная женщина. Мы рекомендуем г-жу Миронову А.С. как специалиста для работы в любой компании.

Контрольные вопросы:

1. Прочитайте рекомендацию и выделите наиболее и наименее информативные места о работе сотрудника. Оцените информацию о качестве работы кандидата, ее объемах, умении сотрудника решать проблемы, принимать решения, его организованности и т.д.
2. Достаточно ли полной является приведенная рекомендация? Какие дополнительные данные необходимо иметь работодателю о прошлой работе кандидата?
3. Вся ли представленная информация объективна?

### Ситуация 3

Получать новые знания сегодня можно где угодно. К услугам предприятий – вузы и бизнес-школы, тренинговые компании, консультанты и внутренние тренеры. Но есть еще один важный источник информации – сами сотрудники, и этот ресурс не стоит недооценивать. Многие компании берут на вооружение принцип перекрестного обучения, когда в роли преподавателя выступает коллега или руководитель. Корпоративный университет «Билайн» создан в 1999 г. и почти сразу компания организовала проект – «Корпоративное обучение». Приходящий тренер не всегда способен показать, как лучше работать в той или иной ситуации, он оторван от практики компании, считает пресс-секретарь «Вымпелкома» Ю.Остроухова. В рамках этого проекта наиболее успешные сотрудники проводят тренинги для своих коллег, получив статус функциональных корпоративных тренеров. Раз в полгода в компании проводится конкурсный набор функциональных тренеров. Конкурс не уступает вузовскому: пять-десять человек на место. Отобранным кандидатам сначала предлагают два тренинга, посвященных особенностям обучения взрослой аудитории, предоставляют необходимую учебную литературу. Затем функциональные тренеры проходят еще как минимум шесть ступеней дополнительного обучения, и, кроме того, раз в месяц их ждет коучинговая сессия с куратором. Сегодня в «Вымпелкоме» работают более 80 функциональных тренеров, которые проводят занятия по пяти направлениям: развитие ориентации на клиента, управленческих компетенций, личной эффективности, на- 48 выков продаж и техническое обучение. Нагрузка у них небольшая – дватри тренинга ежемесячно (по два дня каждый). Но работа тренера не оплачивается отдельно, эти дополнительные обязанности учитывают при итоговой оценке персонала. Во многих компаниях, в первую очередь иностранных, перекрестное обучение стало частью корпоративной культуры. Менеджер по маркетингу малого и среднего бизнеса компании Depo Computers А. Трофимов раньше работал в московском представительстве Microsoft на позиции CRMменеджера, а до этого занимал должность брэнд-менеджера в компании TerraLink Technologies. Он посещал тренинги в головном офисе своих компаний, а затем передавал зарубежный опыт российским коллегам. Компания Microsoft возводит перекрестное обучение в ранг корпоративной религии. В любой компании существует система ценностей, и перекрестное обучение облегчает внедрение этих понятий в сознание сотрудника.

Контрольные вопросы:

1. Оцените преимущества и недостатки системы перекрестного обучения персонала.
2. Что может мотивировать самих сотрудников охотно делиться своими знаниями?
3. Некоторые организации, практикующие перекрестное обучение сталкиваются с проблемой ухода тренеров. Как бы вы предложили решить эту проблему?

### Ситуация 4

В 2002 г. С. Кухтин устроился рядовым сотрудником в крупный московский ИТ-холдинг. Направление информационной безопасности, которым ему поручили заниматься, стало быстро развиваться, а вместе с ним росла и карьера. Через некоторое время его назначили руководителем направления. По итогам работы подразделение Кухтина показало хорошую динамику развития и финансовые показатели. Но в результате обсуждения вариантов будущего развития с руководством компании Кухтин понял, что с дальнейшим карьерным ростом придется повременить. Он нашел себе несколько интересных новых проектов, но в 49 результате их обсуждения все они были поручены другим подразделениям. Компания перестала предлагать Кухтину возможности дальнейшего развития. И в 2004 г. он принял предложение перейти в небольшую, малоизвестную компанию. Первый год на новом месте ему пришлось очень непросто, однако, пройдя несколько карьерных ступеней, С. Кухтин со своим подразделением был выделен в отдельную бизнес - структуру.

Контрольные вопросы:

1. Объясните причину ухода С. Кухтина из холдинга. Какова роль личных и организационных факторов?
2. Какой тип мотивации выражен у С. Кухтина?

3. Какие изменения в организации позволят преодолеть проблему монотонности работы?
4. Что может сделать служба персонала, чтобы сохранить ценного сотрудника?

#### Ситуация 5

Немецкий социолог Макс Вебер (1864–1920) выделял два основных способа оценки людей при продвижении их по карьерной лестнице: меритократический и султанский. Меритократический способ подразумевает оценку работников по их реальным достижениям, которые возможно измерить и зафиксировать, а также сравнение сотрудников между собой по результативности их трудовой деятельности, т.е. то, что сейчас определяется как KPI. Султанский способ основывается на том, что сам султан царь-батюшка или особа, приближенная к нему, решают «кого карать, а кого миловать». Возможность добиться более высокого социального положения зависит от того, насколько человек приближен к императору, пользуется его благосклонностью, в современном мире – от того, насколько эффективно работник устанавливает и поддерживает важные социальные контакты, насколько высок его так называемый социальный интеллект. Первый способ достаточно часто применяется в США и странах Западной Европы, где KPI позволяют определить вклад каждого работника в деятельность компании и оценить, насколько данный сотрудник ценен для 50 компании, на основании чего определяется размер его заработной платы и возможности карьерного роста. Второй способ доминировал на более ранних этапах исторического развития общества, в настоящее время является преобладающим во многих азиатских странах.

Контрольные вопросы:

1. Как вы думаете, какие преимущества и недостатки, ограничения имеют меритократический и султанский подходы к оценке персонала компании?
2. Какой из них выступает доминирующим в России в условиях рыночной экономики?

## **2.2. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации**

### **Вопросы для экзамена по дисциплине «Менеджмент профессиональной траектории» (8 семестр очная форма, 9 семестр очно-заочная форма)**

1. Понятие и определение «карьеры», взаимосвязь с другими науками.
2. Жизненные циклы и этапы карьеры.
3. Модель карьерного процесса «трамплин».
4. Модель карьерного процесса «лестница».
5. Модель карьерного процесса «змея».
6. Модель карьерного процесса «перепутье».
7. Кризис карьеры.
8. Системный подход в управлении карьерой.
9. Общество как субъект управления карьерой.
10. Государство как субъект управления карьерой.
11. Организация как субъект управления карьерой.
12. Индивид как субъект управления карьерой.
13. Отдел кадров и его функции.
14. Сбор информации о кандидате на занимаемую должность.
15. Процедура отбора и найма на работу.
16. Методы управления карьерой по отбору и найму кандидата на вакантную должность.

17. Методы подготовки работников к выходу на пенсию.
18. Система мотиваций эффективной деятельности персонала. Теория мотиваций по А. Маслоу.
19. Оценка и аттестация выполняемой работы и работников.
20. Правовое обеспечение трудовых отношений.
21. Управление производственными и социальными конфликтами в организации.
22. Условия эффективной деятельности персонала в организации.
23. Деловые и личностные характеристики руководителей организации.
24. Коучинг (наставничество).
25. Планирование карьерных процессов в организации по Филиппову.
26. Планирование карьерных процессов в организации по Щекину.
27. Профессиональные методики, применяемые в практике оценки и самооценки.
28. Самооценка личности и ее использование в управлении персоналом организации.
29. Система профессиональной подготовки в Российской Федерации и в Европейских странах: сравнительный анализ.
30. Виды должностных перемещений работников.
31. Человеческий капитал и индивидуальная карьера.
32. Профессиональная ориентация и выбор карьеры.
33. Получение образования, специальных и профессиональных знаний.
34. Определение на рынке труда. Конкурентоспособность.
35. Проблемы адаптации молодых специалистов и их профилактика.
36. Роль первого наставника.
37. Права и обязанности специалиста по выполняемой работе.
38. «Гарантия» сохранения сотрудников в организации.
39. Специфика трудоустройства женщин.
40. Факторы, влияющие на управление карьерными процессами.
41. Пути решения проблемы трудоустройства женщин в Российской Федерации.
42. Специфические особенности руководителя-мужчины и руководителя-женщины. Дать сравнительный анализ.
43. Пути решения проблемы трудоустройства женщин в Европейских странах, сравнительный анализ.
44. Профессиональная дискриминация по половому признаку.

### **3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации**

#### **Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий**

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

### **Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий**

**«Отлично/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

**«Хорошо/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

**«Удовлетворительно/зачтено»** – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

**«Неудовлетворительно/не зачтено»** – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

*Виды ошибок:*

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*
- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*
- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

### **Критерии формирования оценок по экзамену**

**«Отлично»** (5 баллов) – обучающийся демонстрирует знание всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; умение излагать программный материал с демонстрацией конкретных примеров. Свободное владение материалом должно характеризоваться логической ясностью и четким видением путей применения полученных знаний в практической деятельности, умением связать материал с другими отраслями знания.

**«Хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности. Таким образом данная оценка выставляется за правильный, но недостаточно полный ответ.

**«Удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. Однако знание основных проблем курса не подкрепляются конкретными практическими примерами, не полностью раскрыта сущность вопросов, ответ недостаточно логичен и не всегда последователен, допущены ошибки и неточности.

**«Неудовлетворительно»** (0 баллов) – выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.

### **Курсовая работа по дисциплине «Менеджмент профессиональной траектории» (очная и очно-заочная формы)**

Студентам предлагается выбор темы из списка в соответствии с номером зачетной книжки (последняя цифра). При несоответствии рекомендованной темы желаниям студента, можно ее изменить по согласованию с преподавателем. Студент может предложить и свою тему с необходимым обоснованием ее разработки.

Таблица 1

| <b>№ зачетной книжки</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>0</b> |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| № темы                   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9        | 10       |
| № темы                   | 11       | 12       | 13       | 14       | 15       | 16       | 17       | 18       | 19       | 20       |
| № темы                   | 21       | 22       | 23       | 24       | 25       | 26       | 27       | 28       | 29       | 30       |
| № темы                   | 31       | 32       | 33       | 34       | 35       | 36       | 37       | 38       | 39       | 40       |
| № темы                   | 41       | 42       | 43       | 44       | 45       | 46       | 47       | 48       | 49       | 50       |

Тематика курсовых работ периодически пересматривается с учетом актуальности и практической значимости исследуемых проблем для реализации кадровой политики вообще и железнодорожной отрасли, в частности и кадрового менеджмента в целом. При раскрытии темы курсовой работы студент должен использовать практический материал, необходимый для проведения исследования и написания работы.

### Тематика курсовых работ

1. Деловая карьера.
2. Построение карт карьерных перемещений.
3. Управление карьерой в современной организации.
4. Планирование карьеры специалиста.
5. Факторы карьерного роста.
6. Саморазвитие личности как фактор успешной карьеры.
7. Этапы и темпы карьерного продвижения.
8. Трудоустройство как начальный этап карьеры.
9. Место отбора персонала в системе управления карьерой.
10. Карьера в государственном и частном секторах: сравнительный анализ.
11. Карьера менеджера по персоналу.
12. Карьера государственного служащего.
13. Профессиональная адаптация и обучение в системе управления карьерой.
14. Построение карт развития карьер сотрудников в коммерческих организациях.
15. Карьерное консультирование и карьерный коучинг.
16. Типология карьеры современных работников.
17. Факторы, препятствующие развитию карьеры, и методы их преодоления.
18. Профилактика ошибок при формировании кадрового резерва предприятия.
19. Управление кадровым резервом организации.
20. Построение системы кадрового резерва в организации.
21. Планирование и бюджетирование в системе кадрового резерва.
22. Формирование кадрового резерва организации.
23. Инструменты отбора в кадровый резерв организации.
24. Обучение и развитие кадрового резерва организации.
25. Оценка готовности кадрового резерва организации.
26. Мотивация в системе кадрового резерва организации.
27. Оценка эффективности системы кадрового резерва организации.
28. Управленческий кадровый резерв в организации.
29. Формы и принципы подготовки резерва на выдвижение.
30. Совершенствование системы развития персонала в компании.
31. Современная трактовка управления карьерой.
32. Теория Дж. Холланда, теория Э. Шейна, теория Д. Супера.
33. Система управления карьерой по Э.Мэйю.

34. Процессы индивидуального планирования карьеры, организационные процессы, совместные процессы.
35. Самоуправление карьерой.
36. Деловая карьера и система служебно-профессионального продвижения. Понятия, сходство и различия.
37. Виды деловой карьеры.
38. Карьера внутриорганизационная: специализированная и неспециализированная.
39. Карьера межорганизационная: специализированная и неспециализированная.
40. Карьера вертикальная, горизонтальная, ступенчатая, внутриорганизационные и межорганизационные формы.
41. Карьера центростремительная (скрытая).
42. Ситуационная, собственноручная, системная карьера. Составные части системной карьеры.
43. Этапы деловой карьеры.
44. Управление деловой карьерой.
45. Психологические особенности управления карьерой.
46. Цели управления карьерой со стороны организации и со стороны персонала.
47. Технологии управления карьерой.
48. Планирование и контроль деловой карьеры.
49. Правила управления карьерой.
50. Построение системы кадрового резерва в компании ОАО РЖД.

### **Критерии формирования оценок по написанию и защите курсовой работы**

**«Отлично»** (5 баллов) – получают обучающиеся, оформившие курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации в соответствии с тематикой курсовой работы, а также грамотно и исчерпывающе ответившие на все встречные вопросы преподавателя.

**«Хорошо»** (4 балла) – получают обучающиеся, оформившие курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации в соответствии с тематикой курсовой работы. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил не более двух ошибок.

**«Удовлетворительно»** (3 балла) – получают обучающиеся, оформившие курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил более трёх ошибок.

**«Неудовлетворительно»** (0 баллов) – ставится за курсовую работу, если число ошибок и недочетов превысило удовлетворительный уровень компетенции.